



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO DE ARAÚJO TORREÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS:UM ESTUDO DE CASO**

**PATOS - PB
2018**

MARCELO DE ARAÚJO TORREÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS:UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica

Orientador: Prof^a. Esp. Cinthia Moura Frade.

**PATOS - PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T689p Torreão, Marcelo de Araujo.
Planejamento estratégico em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros [manuscrito] : um estudo de caso / Marcelo de Araujo Torreão. - 2018.
22 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Profa. Esp. Cinthia Moura Frade, Coordenação do Curso de Ciências Exatas - CCEA."
1. Planejamento estratégico. 2. Gestão organizacional. 3. Transporte público. I. Título
21. ed. CDD 711.7

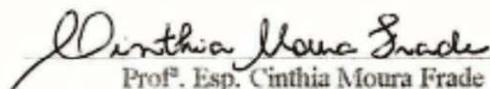
MARCELO DE ARAÚJO TORREÃO

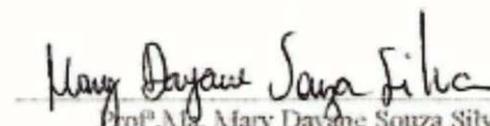
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO DE CASO

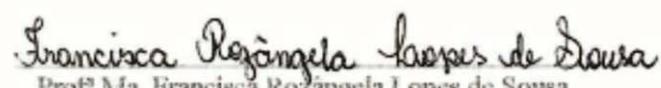
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: 14/09/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof.ª Esp. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
(Orientadora)


Prof.ª M.A. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
(Examinadora)


Prof.ª M.A. Francisca Rozângela Lopes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
(Examinadora)

MARCELO DE ARAÚJO TORREÃO

AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde e força para superar as dificuldades.

À Instituição de Ensino pelo serviço ofertado.

À minha orientadora Cinthia Moura Frade, pelas orientações, correções e incentivos.

Aos meus pais pelo incentivo e amor incondicional.

Aos “Lapas”, amigos de turma que me ajudaram na caminhada.

Ao diretor e gerente da empresa analisada pela receptividade e contribuição na realização da pesquisa.

Muito obrigado!

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	Planejamento	7
2.2	Planejamento Estratégico.....	9
2.3	Formulação de estratégias.....	11
2.4	Setor de transporte rodoviário de passageiros.....	12
3	METODOLOGIA	13
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	24
	APÊNDICE	26

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS:UM ESTUDO DE CASO

Marcelo de Araújo Torreão¹

RESUMO

O transporte coletivo de passageiros ainda é o principal meio de transporte de pessoas no Brasil, em virtude da sua capacidade de realizar o deslocamento de massa com menor ocupação de espaço e tempo reduzido, além disso, contribui para diminuição de veículos em trânsito. Em contrapartida, a modalidade de transporte possui como pontos negativos a baixa velocidade de circulação, a quantidade de paradas, e, por vezes, a falta de conforto na viagem. Perante o cenário apresentado, a eficaz elaboração de um plano estratégico se torna imprescindível para o sucesso organizacional. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar como uma empresa de transporte rodoviário de passageiros utiliza o Planejamento Estratégico para o seu posicionamento no mercado. Para a realização do estudo foram utilizados como métodos o descritivo e o estudo de caso realizado em uma empresa de transporte coletivo de passageiros da cidade de São José do Egito - PE. Como forma de abordagem optou-se pela pesquisa qualitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi entrevista semiestruturada com o diretor e a gerente administrativa da empresa. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo com categorias pré-definidas. O resultado do estudo apontou que a empresa utiliza o Planejamento Estratégico para melhor analisar e interpretar as informações do ambiente interno e externo da empresa e assim formular as estratégias mais adequadas, a fim de aproveitar as oportunidades, se adaptar frente às ameaças presentes no ambiente externo, além de buscar maximizar os pontos positivos e minimizar as fraquezas internas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Posicionamento. Transporte Coletivo de Passageiros.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o transporte rodoviário interestadual de passageiros é o principal meio utilizado para o deslocamento de pessoas, a principal razão para isso é a limitada oferta de outras infraestruturas de transporte. As demais opções seriam o transporte individual privado e o público coletivo. Embora o automóvel particular proporcione melhores condições de conforto e flexibilidade, os seus custos são elevados e geram transtornos significativos para o meio, como o congestionamento de vias urbanas e emissões de poluentes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2017).

¹Marcelo de Araújo Torreão - Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
E-mail: torreao.nauticope@hotmail.com

Em contrapartida, ainda conforme a fonte citada acima, o transporte coletivo proporciona o deslocamento de massa com uma menor ocupação de espaço viário, eficiência energética, baixo custo e menor impacto ambiental em relação ao transporte individual. No entanto, como desvantagens, o transporte coletivo não possibilita a flexibilidade de horários.

Em virtude do exposto, é importante afirmar que os gestores de empresas que prestam esse tipo de serviço devem estar em constante monitoramento sobre o ambiente em que atuam, para, desse modo, manterem-se atualizados sobre as mudanças ambientais, em especial a dinâmica dos usuários dos serviços.

Conforme Gonçalves, Mussi e Del Corso (2016) na gestão de empresas, a ferramenta mais indicada para a análise do ambiente é o Planejamento Estratégico. Diante o autor mencionado anteriormente, o Planejamento Estratégico e a análise de cenários compõem uma das formas mais eficientes de otimizar as atividades e desempenho de uma empresa, servindo como base para as ações da organização e a forma como seus recursos serão alocados. A análise do ambiente fornece o suporte necessário para a elaboração do Planejamento Estratégico para auxiliar com informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas por meio do estudo dos possíveis eventos no contexto em que a empresa se encontra inserida.

Assim, frente ao contexto até aqui apresentado, formulou-se a seguinte problemática para nortear o estudo: **Como uma empresa de transporte rodoviário de passageiros utiliza o Planejamento Estratégico para o seu posicionamento no mercado?**

Partindo-se da referida problemática elegida para o estudo, a pesquisa apresenta como objetivo geral analisar como uma empresa de transporte rodoviário de passageiros utiliza o Planejamento Estratégico para o seu posicionamento no mercado. Desse modo, como objetivos específicos o estudo pretende: descrever as estratégias utilizadas pela empresa; verificar a análise de mercado realizada pela empresa; elencar as ferramentas gerenciais utilizadas para a avaliação do desempenho organizacional.

O presente trabalho é relevante quanto aos aspectos teóricos pelo fato de que, apesar de já ter sido apresentado e debatido por vários autores, como Oliveira, Chiavenato, Mintzberg, entre outros, o Planejamento Estratégico deve ser constantemente atualizado e inovado, uma vez que as organizações estão inseridas em um ambiente de alta complexidade e mudança. A respeito dos aspectos práticos, esta pesquisa visa gerar benefícios e contribuições para a empresa analisada, assim como demais organizações, uma vez que a gestão estratégica é um assunto de extrema importância para as organizações de um modo geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico foram abordados os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, bem como, elucida sobre a importância do mesmo para a administração e como podem ser aplicados nas organizações. Por fim, apresentou-se como ocorre o Planejamento Estratégico em empresas de transporte coletivo de passageiros.

2.1 Planejamento

O planejamento possui o intuito de definir planos de ação decorrentes de acontecimentos no presente que serão vistos no futuro, de forma a precaver a eficácia das ações planejadas a serem tomadas, para adaptar a organização no seu ambiente.

De acordo com Hindle (2002, p. 142) o primeiro conceito de planejamento remonta a pré-história, entre as primitivas “donas de casa” que precisavam planejar as atividades domésticas para subsistência de suas famílias. Como exemplo o autor cita a conservação de alimentos sem o recurso de espaço e tecnologia, a programação do preparo das refeições para o momento em que o parceiro estivesse presente, escolha do momento certo para enviar os filhos para a busca de gravetos ou tirar leite de animais como a cabra. Para Hindle (2002), embora essa origem não seja reconhecida como responsável pelo planejamento como conhecemos hoje, essa foi a origem do planejamento científico que deu origem ao controle de orçamento, estoque, produção, etc.

Segundo Daft (2005), o planejamento significa a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las.

De acordo com Chiavenato (2009), o processo de planejamento pode ser constituído de seis etapas, sendo elas: a Definição dos objetivos; Verificação da situação atual em relação aos objetivos (verificar onde se está e o que precisa ser realizado para chegar onde se pretende); Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras (criar cenários alternativos para os estados futuros das ações); Análise das alternativas de ação (analisar as ações que devem ser adotadas e escolher entre elas a mais adequada para o alcance dos objetivos traçados); Escolher um curso de ação entre as várias alternativas; Implementar o plano e, por fim, avaliar os resultados.

Oliveira (2011) destaca que é possível identificar três níveis de planejamento, classificados de acordo com sua abrangência na organização, quais sejam: o planejamento estratégico, tático e operacional, conforme serão descritos a seguir.

Na concepção de Oliveira (2011), o Planejamento Estratégico é o tipo de planejamento, geralmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, está relacionado ao estabelecimento dos objetivos e estratégias, considerando para isso, a empresa em uma totalidade. O autor define este planejamento como sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado o grau de interação com os fatores externos – não controláveis – atuando de forma inovadora e diferenciada.

O Planejamento Tático abrange o nível intermediário da organização e envolve uma determinada unidade organizacional como um departamento ou divisão. Exprime os objetivos, planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos relevantes para determinados setores da organizacional, como as áreas de *marketing* ou produção. Atua no médio prazo, que normalmente se estende por doze meses e é voltado para as atividades das unidades e departamentos (ROSSÉS, 2014).

Já o Planejamento Operacional, ainda na concepção de Chiavenato (2009), é caracterizado por tarefas e operações cotidianas da organização individualmente, sendo o mesmo voltado para o curto prazo e busca de resultados aceitáveis. Os planos operacionais visam à eficiência e podem ser classificados em quatro tipos, sendo eles: os procedimentos (métodos), orçamentos (finanças), programas (planos relacionados ao tempo) e regulamentos (comportamento das pessoas).

Portanto, esses três níveis de planejamento podem ser dispostos hierarquicamente em uma estrutura de pirâmide, onde cada nível exige um tipo de tomada de decisões, como explicitado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de Planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 15).

Conforme mostra a figura e como explicitado acima, a base da pirâmide é composta pelo nível operacional onde são executadas as atividades bases da empresa. No centro da pirâmide se encontra o nível tático, nível intermediário entre o nível operacional e estratégico. No nível tático são tomadas as decisões de médio prazo. O topo da pirâmide é composto pelo nível estratégico, responsável pelas decisões estratégicas da empresa.

Assim, frente à fundamentação teórica apresentada, pôde-se afirmar que através do planejamento, a organização é capaz de melhor perceber a realidade, avaliar as ações já realizadas, analisando o objetivo a ser alcançado e estabelecer uma base para a construção do futuro a partir das decisões do presente.

2.2 Planejamento Estratégico

Na percepção de Mendonça (2012), o Planejamento Estratégico (PE) é o processo pelo qual é criado um mecanismo sistemático para auxiliar na tomada de decisões, visando o bom desempenho da organização no seu ambiente de atuação contemporâneo e futuro. Além disso, o PE possibilita a detecção de sinais de mudanças e as oportunidades a serem aproveitadas, permitindo planejar em consonância com os objetivos da organização e criar as condições para uma atuação eficiente.

Assim, ainda de acordo com as ideias expostas pelo referido autor, é possível afirmar que as estratégias organizacionais são o meio para alcançar os objetivos de modo eficaz. As estratégias representam a articulação do todo organizacional, a atuação, o futuro, a análise do ambiente e os recursos disponíveis e necessários para a realização das atividades idealizadas.

O Planejamento Estratégico é definido por ser um método de longo prazo e sua função mais importante é mostrar o caminho a ser adotado pela instituição para a obtenção de melhores resultados e maior lucratividade (PALUDO, 2010). Pode-se perceber então, que o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Oliveira (2011) identifica de modo geral, que o Planejamento Estratégico possui quatro áreas de atuação: o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo; o que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência; o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; e o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

Ainda conforme o autor mencionado anteriormente, o Planejamento Estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação de aspirações e sonhos de uma empresa, pois, impreterivelmente, engloba o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade e resultados. O Planejamento Estratégico, na concepção de Kotler e Keller (2005, p. 168):

[...] encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

Chiavenato (2004) afirma que o PE é voltado para o longo prazo e busca contribuir para a maior eficácia e eficiência da execução não só das atividades como também de todas as ações organizacionais. Além disso, o PE busca alcançar um consenso entre todos os envolvidos nas ações táticas da empresa, de modo que todos sejam beneficiados.

Para que a implementação do Planejamento Estratégico seja possível, é preciso que a organização se atente no seguimento de alguns passos, sendo eles: a elaboração da missão e a razão da existência da organização bem definidas, seguido da definição dos valores e da visão de futuro da empresa. O empresário precisa ter a consciência de seus pontos fortes e fracos e por meio do diagnóstico da situação atual é possível realizar uma análise tanto interna quanto externa e identificar no que a empresa precisa melhorar. Outro passo a ser seguido é a determinação da estratégia, meta e objetivo, é a partir daí que se formam os planos estratégicos (PALUDO, 2010).

Frente aos modelos desenvolvimentos por autores, os quais descrevem o processo de planejamento estratégico, apresenta-se a seguir o modelo exposto por Oliveira(2011)quepropõe uma sequência de análise e decisões, as quais abrangem as seguintes etapas: Diagnóstico Estratégico, Missão da Empresa, Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, Controle e Avaliação. Tais etapas serão descritas no Quadro 1, levando em consideração a proposta do autor em evidência.

Quadro 1 – Modelo de Planejamento Estratégico por Oliveira

Diagnóstico Estratégico	Também chamada de Auditoria de posição, é de responsabilidade dos profissionais representativos das várias informações e tem como finalidade analisar e verificar todos os aspectos relacionados ao ambiente interno e externo da organização. O objetivo é identificar em quais condições se encontra a empresa. Esta fase é dividida em cinco etapas, sendo elas: identificação da visão (onde a empresa pretende chegar), identificação dos valores (princípios, crenças e questões éticas consideradas importantes para a
--------------------------------	---

	organização), análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e análise da concorrência.
Missão da Empresa	Nesta etapa deve ser estabelecida a razão de existir da empresa e seu posicionamento estratégico. Assim como na fase anterior, a fase da missão da empresa é composta por cinco etapas, sendo elas: estabelecimento da missão da empresa (motivo central de existir, quais necessidades e expectativas dos seus principais <i>stakeholders</i>); estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais (apontar setor no qual a empresa atua ou deseja atuar); estruturação e debate de cenários (situações, critérios e medidas para o norteamto da empresa); estabelecimento da postura estratégica (como a empresa se posiciona); estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas (as macroestratégias correspondem às ações e metas que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos. As macropolíticas são as grandes orientações que servem de base para a tomada de decisões).
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	Nesta fase, a organização deverá determinar onde a empresa deverá chegar e como deverá atuar para atingir os seus objetivos. Essa fase é composta por dois instrumentos interdependentes, os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos. Os instrumentos prescritivos correspondem às diretrizes que a empresa precisa seguir para o alcance dos propósitos estabelecidos. Já os instrumentos quantitativos se referem às projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que traçarão a trajetória necessária para a execução de suas atividades.
Controle e Avaliação	A última fase do processo é a fase na qual se deve analisar como a empresa está caminhando para a situação desejada. Nesta fase devem-se estabelecer critérios de controle e avaliação para medir o andamento das atividades da empresa e reformular estratégias caso seja necessário.

Fonte: Oliveira (2011).

O Planejamento Estratégico corresponde então, ao processo de analisar a situação real da empresa, relacionando seus resultados com a projeção do futuro e desse modo traçar as melhores estratégias para guiar a empresa rumo ao destino em que se pretende chegar. Dessa forma, o Planejamento Estratégico se apresenta como uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das organizações em cenários cada vez mais dinâmicos e assim aproveitar melhor as oportunidades e minimizar as dificuldades a serem enfrentadas.

2.3 Formulação de estratégias

As estratégias são de extrema importância para as empresas, pois são elas que irão indicar quais os caminhos e os programas que devem ser seguidos pela organização para que esta possa alcançar o posicionamento almejado frente a seus concorrentes e em especial, na mente de seu público-alvo.

Oliveira (2011) destaca que estratégia se refere basicamente à ligação da empresa com o ambiente de operação e corresponde à arte de utilizar racionalmente os recursos físicos e humanos, com vistas a minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Neste aspecto, o autor completa seu pensamento, relatando que a empresa deve procurar definir e operacionalizar as estratégias que potencializem os resultados da relação estabelecida.

O processo de construção de estratégias deve ser encarado como um processo contínuo que envolve toda a organização, cabendo, desta forma, a empresa alinhar o estabelecimento de estratégias ao orçamento disponível (TADEU; SALUM, 2012). De acordo com tais estudiosos, quando se pretende o alcance de resultados expressivos, deve-se em primeiro lugar possuir uma cadeia de valor organizada, juntamente com uma estrutura organizacional.

A estratégia organizacional é vital para o sucesso e perpetuação de uma empresa ou negócio. Muitos pensadores debatem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia. Para Mintzberg (2001), a formulação de estratégias adotada em um determinado momento ou situação deve ser a que melhor atender a realidade da empresa. Quando se pretende implementar uma estratégia empresarial, é preciso ter estabelecido o destino que se pretende dar a empresa e a partir daí desenhar o trajeto a ser seguido para chegar lá.

2.4 Setor de transporte rodoviário de passageiros

Promover a acessibilidade, adaptabilidade da rede de transporte às demandas dos passageiros, redução do tempo de viagem, equilíbrio entre a demanda de passageiros e a disponibilidade da frota de transportes coletivos são preocupações das empresas de transporte rodoviário de passageiros.

De acordo com Valente et al. (2003), são diversos os fatores que comprometem a eficiência do serviço de transporte. Entre eles é possível citar a complexidade do gerenciamento das frotas e a programação dos serviços de transporte; dificuldade de acompanhamento dos avanços tecnológicos; e a insegurança.

Para Afonso e Santos (2015) a organização dos transportes pelas empresas de ônibus, ocorre em dois espaços: na garagem e na linha. Na visão dos autores, na garagem, o cuidado é necessário para a manutenção e operação das frotas, as quais ficam a cargo do setor administrativo, já o serviço de linha, compete à equipe de operação.

A execução das atividades ocorre na ordem de despacho (controle e registro do fluxo de veículos) e movimentação de pessoal de operação, que dá suporte à garagem sobre quaisquer alterações relevantes ao serviço, onde cada linha de ônibus possui características

distintas, que variam conforme a configuração de rede, grupo socioeconômico e cultural dos passageiros, aspectos de urbanização, passageiros por trecho e viagem, condição de tráfego nas vias, etc. (AFONSO; SANTOS, 2015).

Coordenar uma empresa que atua no transporte coletivo de passageiros é um desafio diário para seus gestores, tendo em vista a dinâmica do segmento de atuação, infraestrutura das estradas e ruas, e legislação. Dessa forma, é necessário que se adote um eficiente planejamento estratégico de suas operações e constante reavaliação de suas metas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada pelo método descritivo. Segundo Vergara (2014), a pesquisa descritiva consiste em expor as características de uma população selecionada ou fenômeno. Pode ainda estabelecer relações entre aspectos e definir sua natureza. Não possui como intuito explicar os fenômenos, mas sim, descrevê-los, embora seja utilizada como base para tal explicação por meio de um estudo de caso de um ou poucos objetos, de modo a permitir seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002).

Para o estudo de caso foi selecionada uma empresa de transporte coletivo de passageiros. Fundada no ano de 1997 e opera nos segmentos de transporte coletivo de passageiros interestadual, urbano e em regime de fretamento, localizada no município de São José do Egito, estado do Pernambuco.

No transporte interestadual, a organização concorre diretamente com vans e transportes clandestinos. Com relação ao regime de fretamento, a empresa não possui concorrentes no município. Dessa forma, a escolha se deu por ser a única organização no município de São José do Egito-PE a prestar as duas modalidades de transporte coletivo de passageiros citadas acima.

Quanto à forma de abordagem, o estudo é caracterizado como qualitativo. A pesquisa qualitativa é adotada quando se pretende analisar e interpretar os dados de modo indutivo. É uma pesquisa descritiva com foco no processo e em seu significado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada. A entrevista consiste em uma técnica que envolve duas pessoas em um mesmo ambiente ao mesmo tempo, onde uma delas apresenta a questão e a outra responde (GIL, 2002).

A entrevista foi semiestruturada, pois, realizou-se por meio de um roteiro de perguntas pré-estabelecido, mas que, no entanto, não se descarta a possibilidade de acrescentar outras questões ao decorrer da interrogação (MINAYO, 2001).

A seleção dos entrevistados se deu por acessibilidade. Segundo o diretor da empresa, a organização é familiar e as decisões referentes a altos investimentos e mudanças na organização do trabalho são divididas entre ele e sua mãe. Contudo, também foram apontados como participantes do processo de elaboração do Planejamento Estratégico da empresa, além do diretor e da sócia, o supervisor de tráfego, a gerente administrativa da empresa e uma assistente administrativa.

Desse modo, todos os colaboradores apontados como participantes do processo de elaboração do Planejamento Estratégico da empresa foram abordados para a pesquisa, exceto a sócia da empresa e mãe do diretor, em virtude do seu estado de saúde. Contudo, apenas o diretor e a gerente administrativa aceitaram participar da pesquisa.

Para o tratamento dos dados optou-se pela análise de conteúdo com categorias pré-definidas. Segundo Vergara (2014), a análise de conteúdo é uma das técnicas de tratamento de dados utilizada em estudos qualitativos. Corresponde ao estudo de textos e documentos. Ainda conforme a autora se caracteriza como uma técnica de análise da comunicação associada tanto aos significados, quanto aos significantes da mensagem. A categoria pré-definida ou de grade fechada estabelece previamente as categorias que serão utilizadas para a realização da análise dos dados.

Dessa forma, como categorias, foram eleitas as apontadas por Oliveira (2011) como principais etapas para a análise e decisões do Planejamento Estratégico: Diagnóstico Estratégico, Missão da Empresa, Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, Controle e Avaliação. Assim, no tópico seguinte, serão expostos e analisados os dados de acordo com as categorias apontadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente tópico trata da exposição e análise dos resultados da pesquisa. Em questão, serão comparadas as respostas dos dois entrevistados e confrontadas com a literatura do tema.

Para melhor entendimento das respostas obtidas, serão apresentados os perfis dos entrevistados. O primeiro entrevistado é o diretor da empresa, com idade de 39 anos e atua na empresa desde o ano de sua fundação 1997. Aos 18 anos tornou-se responsável pelas decisões

comerciais da empresa e dividia com o pai, fundador da organização a função de diretor. Nesse mesmo período foi emancipado tornando-se sócio da organização. Após o falecimento do pai no ano de 2013, acumulou as funções de gestão financeira e comercial.

A segunda entrevistada é a gerente administrativa, cargo que ocupa há dois meses. A gerente possui 32 anos e iniciou suas atividades na organização há um ano e sete meses como assistente administrativa. Sua função é assessorar a tomada de decisões do setor de Recursos Humanos, acompanhar resultados buscando sempre eficiência e eficácia no desempenho das atividades de equipe e assessorar a diretoria na tomada de decisões.

Inicialmente, conforme apresentados a seguir, encontram-se os resultados obtidos com base na investigação realizada sobre a primeira etapa do PE, conhecida como diagnóstico estratégico. Os entrevistados foram questionados sobre os valores nos quais se baseia a organização e, nesse quesito, as respostas de ambos os entrevistados foram idênticas, afirmando que a empresa tem como valores “Profissionalismo, Ética, Comprometimento, Austeridade e Respeito”. Além disso, reforçam que a empresa pretende ser reconhecida como a melhor no segmento de transporte rodoviário de passageiros e turismo, em virtude de sua superioridade em infraestrutura e prestação de serviços.

É possível notar que a empresa, quanto aos valores adotados, leva em conta tanto os seus colaboradores, quanto o comprometimento com seus clientes quando prioriza o serviço de qualidade e constante aperfeiçoamento.

Os valores fundamentam a conduta das organizações e são eles que determinam como as mesmas devem agir e precisam ser consoantes com as crenças e andamento das suas atividades. A declaração de valores expõe os valores pessoais dos empreendedores e indicam quais são as prioridades e como a empresa se posiciona ante o mercado e seus colaboradores (COSTELLA, et al., 2014).

Os entrevistados também foram indagados sobre as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente de operação da empresa. Nesse quesito foram apontadas a legislação, o transporte clandestino, o preço do óleo diesel e o desemprego como ameaças, e a estrutura da frota e organização de novas linhas como oportunidades.

Em um momento de crise que estamos passando, hoje temos mais ameaças do que oportunidades. O que mais ameaça a empresa são as legislações, pois temos várias atribuições dos poderes públicos que temos que cumprir, em contrapartida não fiscalizam o transporte clandestino, estão totalmente omissos, essa é uma grande ameaça a organização. O ponto forte de nossa organização é a boa estruturação de frota, temos feito investimentos nos nossos ônibus, renovação constante, oferecemos conforto e usamos tecnologia de ponta. Últimos lançamentos dos ônibus e alguns concorrentes não estão acompanhando essa renovação e modernização (DIRETOR).

[Como oportunidades temos o] Crescimento acelerado da população nas cidades vizinhas, ter linhas rodoviárias que atendem polos comerciais, tais como Santa Cruz do Capibaribe, Patos e Caruaru, possibilidade de abrir novas rotas para outras cidades que são polos comerciais. Como ameaça podemos mencionar o aumento dos preços nesses últimos anos do diesel, aumento de transportes alternativos que na maioria das vezes são clandestinos e alta taxa de desemprego (GERENTE ADMINISTRATIVA).

Conhecer o ambiente externo de operação da empresa é de suma importância para as organizações que pretendem se preparar para as turbulências e incertezas características desse ambiente. Analisar o ambiente externo requer considerar os contextos macroeconômicos que envolvem a organização, cujas dificuldades devem ser contornadas com a formulação de um bom Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2011). Conforme as falas dos entrevistados é possível constatar que, embora não sejam unânimes em suas respostas, ambos conhecem o ambiente externo onde a organização opera, o que colabora para a formulação do Planejamento Estratégico.

Complementando a questão anterior, questionou-se sobre quais as forças e fraquezas da empresa na atualidade, sendo apontadas: força da marca, qualidade da frota, profissionalismo e sistema de abastecimento interno como pontos positivos e a localização e alto custo de manutenção como pontos negativos, conforme falas abaixo:

A força, acredito que seja nossa frota nova de ônibus, a nossa marca já é bem reconhecida no mercado, muito bem avaliada pelos nossos passageiros. Considero como um ponto fraco seria nossa localização. Hoje nossa estrutura e maior parte de nossas operações são centralizadas em São José do Egito, uma cidade pequena e que não tem uma mão de obra qualificada e não temos fornecedores de peças, tudo que fazemos de manutenção temos que trazer de fora, aumentando nossos custos, ficando com os ônibus parados. Nossa fraqueza é alocalização geográfica (DIRETOR).

[Como forças a empresa possui a] Frota diversificada com veículos de qualidade o que possibilita oferecer um serviço de qualidade ao cliente, profissionais qualificados, marca consolidada, ter sistema de abastecimento interno. [Como fraquezas foram apontados] Alto custo de manutenção, considerando que se torna muito difícil planejar com antecedência os custos relativos à troca de peças dos veículos, devido às péssimas condições das estradas em alguns Estados (GERENTE ADMINISTRATIVA).

O ambiente interno de uma organização é a sua principal identidade transmitida ao mercado e aos colaboradores. A forma como a empresa se relaciona com seus clientes internos indica como a empresa os enxerga e qual o seu significado para a organização. De acordo com Freitas (2007, p.12), “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências”.

Para os entrevistados, as forças da empresa se concentram na marca, diversificação e qualidade das frotas, demonstrando mais uma vez o foco no cliente. Como fraquezas foram apontadas a ausência de mão de obra qualificada e falta de fornecedores locais de peça. Assim, é possível notar que a administração da empresa compreende seu ambiente e que suas fraquezas implicam no aumento dos seus custos em virtude da localização da empresa, o que implica na necessidade de realização de um bom Planejamento Estratégico que ajude a empresa a aproveitar suas oportunidades e forças de modo a minimizar os impactos negativos dos seus pontos fracos.

No que se refere à segunda etapa do PE, determinada como missão da empresa, a seguir são explanadas as informações obtidas dos entrevistados, iniciando pela investigação sobre como a missão foi identificada e os propósitos da empresa:

[A missão da empresa é] Oferecer soluções em transporte e turismo, com qualidade e segurança, atendendo as pessoas de forma humanizada e contribuindo para o desenvolvimento de Pernambuco, Paraíba e estados vizinhos. São desenvolvidos com base na análise do ambiente (DIRETOR).

A missão e os propósitos da empresa foram identificados de acordo com o segmento que atua e o cenário inserido (GERENTE ADMINISTRATIVA).

Assim, é possível perceber, segundo os entrevistados, que a missão e os propósitos da empresa foram identificados de acordo com o segmento e cenário em que a empresa está inserida, ou seja, com base no estudo do ambiente externo da organização.

A missão de uma organização pode ser definida como a razão de existir da empresa, o seu propósito no mercado. A declaração de Missão deve ser compartilhada com seus principais *stakeholders* (gestores, funcionários, clientes, fornecedores e/ou parceiros) (COSTELLA et al., 2014). De acordo com Kotler e Keller (2005), quando bem formulada, a declaração de missão da empresa indica aos funcionários os propósitos e a direção que a organização deve seguir. A missão se constitui, então, em tudo o que a empresa faz e representa para os envolvidos.

Os entrevistados foram questionados, ainda com base na etapa em epígrafe, sobre quais as metas e as ações que são estabelecidas pela empresa para atingir seus objetivos. De acordo com os mesmos, as metas são variáveis e variadas por serem estabelecidas a cada seis meses levando em conta questões financeiras das agências parceiras e avaliadas a cada três meses.

Com relação às metas, elas são variáveis e variadas, variáveis porque nós temos metas para agências de viagens, que são agências parceiras que vendem as nossas

passagens das linhas, então se a gente abre uma linha nova, a gente espera uma quantidade de passageiros maior, até porque mais cidades vão ser atendidas. Essas metas variam de valores, geralmente fazemos metas em termos financeiros para cada seis meses, a cada três meses reavaliamos essa metas, para ver como elas estão seguindo, por isso são variáveis e variadas porque temos metas para agências, passagens de linhas e para a [uma agência] [notas do autor] que é agência de Turismo, metas de resultados em cima do custo operacional da empresa (DIRETOR).

Qualificação profissional contínua por meio de cursos de capacitação e treinamentos aos colaboradores, renovar periodicamente a frota, monitoramento da manutenção a fim de reduzir custos operacionais (GERENTE ADMINISTRATIVA).

O Planejamento Estratégico consiste na elaboração de um plano de ação e metas, a fim de garantir eficiência no desempenho, maximização dos lucros e fortalecimento da marca, proporcionando ampla visão do futuro (CHIAVENATO, 2009). De acordo com Kotler e Keller (2005), para se estabelecer metas e objetivos específicos com eficiência, é necessária a realização das análises internas e externas da empresa. Segundo os autores, as metas são fundamentais no processo de tomada de decisões.

Consoante com os autores, o diretor da empresa esclarece que as metas da organização são estabelecidas em um período semestral em questões financeiras para as agências de viagens e a agência de turismo, sendo reavaliadas trimestralmente. Com isso, é possível entender que a empresa além de estabelecer suas metas, realiza seu controle com vistas a identificar e corrigir possíveis desvios, maximizando assim, os seus resultados e evitando comprometer de forma negativa o seu Planejamento Estratégico.

Já para a Gerente Administrativa da empresa, as ações adotadas pela empresa são a qualificação contínua de seu pessoal, renovação periódica da frota e monitoramento contínuo da manutenção de sua frota. Sobre o Planejamento Estratégico da empresa, o pesquisador buscou investigar qual o modelo de planejamento adotado pela empresa para desenvolver suas estratégias e nortear suas ações.

Apesar de ter já ter cursado Economia e ter feito MBA em gestão empresarial, o modelo de Planejamento Estratégico que nós utilizamos, até pela própria necessidade, sempre modificando e o planejamento pessoal, é baseado no nosso conhecimento e a nossa vivência do dia a dia da organização. (DIRETOR).

Sim, modelo de gestão por resultados, criando metas e indicadores a fim de mensurar os resultados, como também, por meio da análise de Swot e das forças de Porter (GERENTE ADMINISTRATIVA).

De acordo com Chiavenato (2004) o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que auxilia as organizações no desenvolvimento de suas atividades mais importantes da forma mais eficiente possível com vistas ao atingimento de seus objetivos. Ainda de acordo com o

autor, em virtude de sua abrangência e importância, o PE deve ser elaborado pelos principais cargos de liderança da empresa. A elaboração do PE se inicia pela análise do macro e microambiente da organização

Conforme afirmado pelo diretor da empresa, a organização pesquisada não adota um modelo de PE, mas sim, elabora um modelo próprio com base nos conhecimentos do diretor sobre elaboração de planos estratégicos. Por sua vez, a gerente da empresa afirma que a organização pesquisada adota o modelo de gestão por resultados, aliada a análise de SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.

O termo Gestão por Resultados vem da expressão inglesa *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR), apresentada pela primeira vez pelo teórico Peter Drucker no ano de 1954 em seu livro *The Practice of Management*. A Gestão por Resultados se baseia na definição dos objetivos, escolha das ações e tomada de decisão de forma participativa, de modo que a mensuração e comparação do desempenho de cada colaborador seja realizada de acordo com os padrões estabelecidos. São cinco as etapas da Gestão por Resultados, sendo elas: revisão dos objetivos organizacionais, definição dos objetivos dos colaboradores, monitoramento do processo, avaliação de desempenho, recompensa (BORGES, 2016).

A Análise de SWOT foi criada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen e consiste em uma ferramenta que estuda a competitividade das organizações seguindo quatro variáveis, quais sejam: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (RODRIGUES, et al., 2005). De acordo com McCreadie (2008), a Análise de Swot é uma ferramenta utilizada para a realização da análise do ambiente em que opera a organização e auxilia no planejamento estratégico e gestão da empresa. A ferramenta contribui para posicionar ou verificar a posição atual da organização frente ao ambiente.

O modelo das Cinco Forças competitivas foi desenvolvido por Michel Porterem 1979 a fim de auxiliar as organizações na compreensão de seus concorrentes e a se posicionar no mercado (PORTER, 1989). Porter (1989) definiu como forças competitivas as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes.

A terceira fase do PE trata-se dos instrumentos prescritivos e quantitativos, em que se buscou verificar como são mensuradas as metas e os objetivos organizacionais. As explicações seguem abaixo:

Temos vários fatores que contribuem para mensurar objetivos e metas na questão financeira, analisando o faturamento das agências e vendo as questões de custos, diminuição de gastos, avaliando metas de consumo de combustíveis, meta de economia de insumos, energia elétrica, água e mão de obra (DIRETOR).

Através de indicadores e relatórios gerenciais (GERENTE ADMINISTRATIVA).

De acordo com Drucker (1997, p. 47), “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Dessa forma, Miranda, Diamantina e Souza (2009) indicam a adoção de um sistema de medição. Segundo os autores, o sistema de medição compreende o conjunto de indicadores e relatórios úteis para a avaliação do desempenho da organização, sendo necessários em qualquer empresa independente do porte.

A quarta e última etapa do processo é o controle e avaliação, em que se buscou verificar as ferramentas e critérios adotados pela empresa para acompanhar o desempenho organizacional.

Basicamente nossa avaliação de desempenho é feita no nosso dia-a-dia. Como trabalhamos diretamente com pessoas, tanto clientes internos e externos, nossa avaliação pode ser feita com clientes em contatos pessoais. Nossos motoristas fazem *feedback* dos clientes, temos ouvidoria em uma empresa terceirizada de *Call Center* para receber críticas ou sugestões da nossa clientela, disponibilizamos este número em todos os nossos ônibus, esta empresa dá o retorno a cada seis meses, para que possamos fazer avaliações, sanar os nossos erros e melhorar os nossos serviços. [As ferramentas adotadas são] as ferramentas de *Call Center* e o *feedback* do pós-venda. O nosso principal critério é que a organização preza muito pela sua clientela, procurando oferecer sempre bons serviços (DIRETOR).

Por meio de indicadores com gestão voltada para resultados (GERENTE ADMINISTRATIVA).

De acordo com o diretor da empresa, a avaliação de desempenho da organização é realizada cotidianamente pelo contato direto com os colaboradores internos e externos, além do uso de ferramentas específicas para este fim. As ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho da empresa são a ouvidoria terceirizada por uma empresa de *Call Center*, *feedback* do pós-venda e indicadores de resultados.

Em relação ao controle de estratégias, os entrevistados foram questionados sobre como a organização gerencia esse controle.

Dentro do nosso Planejamento Estratégico, temos algumas estratégias, que muitas vezes no decorrer do caminho vamos readequá-las. Essas estratégias vão do marketing, agência de publicidade e divulgação em redes sociais [sic], por exemplo, novas rotas da empresa e novos ônibus para o turismo. Temos em consideração o resultado que obtemos das agências parceiras que vendem nossas passagens. Às vezes nossos parceiros relatam que em determinados horários os passageiros

procuram mais por passagens, o que nos leva a alterar os horários de saída de nossos pontos, para poder atender melhor nossa clientela. Consequentemente sempre vamos modificar nossas estratégias para obter melhores resultados e satisfação, gerando mais retorno financeiro para a empresa, com isso a empresa possa a aumentar ainda mais sua capacidade de atuação, aquisição de novos ônibus e abrir novas linhas. (DIRETOR).

Por meio da gestão por equipe, onde os líderes monitoram e fazem intervenções internamente, com foco em resultados (GERENTE ADMINISTRATIVA).

De acordo com os entrevistados, a empresa adota controle para as estratégias da empresa tanto em nível interno como externo. Para as estratégias externas, a empresa ouve as agências responsáveis pelas vendas de passagens, para as estratégias internas, conta com as ações dos líderes da organização.

Conforme Chiavenato (2004), o controle é um processo que orienta a atividade exercida para um fim predeterminado e consiste em verificar se a atividade em controle está ou não alcançando os resultados esperados. O controle estratégico deve ser orientado por medidas de acompanhamento que permitam garantir a avaliação e comparar com os resultados desejados, para caso seja necessário, adotar ações corretivas para o atingimento dos objetivos iniciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os resultados obtidos, a empresa utiliza o Planejamento Estratégico para melhor analisar e interpretar as informações do seu ambiente interno e externo e assim formular as estratégias mais adequadas, a fim de aproveitar as oportunidades, se adaptar frente às ameaças presentes no ambiente externo, além de buscar maximizar os pontos positivos e minimizar as fraquezas internas.

Verificou-se que a análise de mercado realizada pela organização se dá pela compreensão do segmento e cenário em que estase encontrainserida. Tal análise serve como base para o estabelecimento da missão e propósitos da organização. Assim, ao estabelecer a sua missão, é possível perceber que a empresa conhece os anseios do mercado em que atua e tem como propósito oferecer um serviço e atendimento qualificado, ao mesmo tempo em que visa gerar benefícios aos estados do Pernambuco, Paraíba e demais estados vizinhos, por meio da geração de postos de trabalho e diminuição das distâncias.

A avaliação de desempenho ocorre de forma cotidiana por meio do contato direto com os colaboradores internos e externos, além do uso de ferramentas específicas para este fim, e contato direto com os líderes da organização. Quanto as ferramentas gerenciais utilizadas para

a avaliação do desempenho organizacional, foram citadas a ouvidoria terceirizada por uma empresa de *Call Center*, *feedback* do pós-venda e indicadores de resultados.

Vale salientar que o objetivo central do trabalho foi alcançado, bem como seus objetivos específicos, à medida em que foi possível constatar, além do que já foi apresentado até aqui, que as estratégias utilizadas pela empresa se concentram nas áreas do marketing, agências de publicidade e divulgação em redes sociais. Essas estratégias se refletem no estabelecimento de novas rotas e disponibilização de novos ônibus para o turismo.

Apesar da conjuntura exposta, é importante mencionar que houve uma discordância entre as respostas dos entrevistados quanto ao modelo de PE adotado, tendo em vista que, segundo o diretor, a organização elabora um Planejamento Estratégico próprio com base em seus objetivos, já na visão da gerente, a organização adota o modelo de gestão por resultados, aliada a análise de SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.

Por meio do relato do diretor, o modelo de Planejamento Estratégico é adotado de acordo com a necessidade da empresa e modificado conforme as vivências do dia a dia, o que aponta que não há um modelo de PE fixo utilizado pela empresa, mas a utilização de técnicas que ajudam na tomada de decisão sobre o seu andamento.

Além disso, vale destacar que durante a pesquisa foi visto que a empresa por ser familiar passou de uma geração para outra, ficando a gestão concentrada na cidade de São José do Egito-PE, domicílio da família. Conforme verificado na coleta de dados, existe uma centralização do Planejamento Estratégico nas informações da matriz de São José do Egito-PE e pouco se citou as filiais. Sendo assim, como sugestão, indica-se a participação da gerência das filiais na elaboração do Planejamento Estratégico da organização com vistas a tornar a gestão da empresa mais eficiente e participativa.

Portanto, o que se pode perceber é que a realização de um PE não garante o sucesso ou eliminação dos riscos, no entanto, serve como base para detecção de ameaças antes que essas comprometam o desempenho da empresa, além de impulsionar a mesma para o alcance dos resultados pretendidos e futuro desejado.

Como limitações da pesquisa aponta-se a baixa participação dos colaboradores envolvidos na elaboração do Planejamento Estratégico, visto que foram alegados problemas de saúde e mesmo ausência de resposta às tentativas de entrevista.

Para trabalhos futuros é sugerida a aplicação de um questionário com o nível operacional da empresa com vistas a conhecer a visão desses colaboradores sobre os objetivos e metas formulados pelo nível estratégico e tático da organização.

STRATEGIC PLANNING IN A ROAD TRANSPORTATION COMPANY OF PASSENGERS: A CASE STUDY

ABSTRACT

The collective transport of passengers is still the main means of transportation of people in Brazil, due to its ability to carry out the mass displacement with less occupancy of space and reduction of time, in addition, contributes to the decrease of vehicles in transit. In contrast, the mode of transport has as negative points the low speed of movement, the number of stops, and sometimes the lack of comfort in the trip. Given the scenario presented and the difficulties that exist in all the organizations that operate in environments of great instability and dynamism, to act with efficiency demands of the organizations an effective elaboration of a strategic plan. Thus, the present study aims to analyze how a passenger road transport company uses Strategic Planning for its positioning in the market. In order to carry out the study, the descriptive and case study carried out in a public passenger transport company in the city of São José do Egito - PE were used as methods. As a form of approach we opted for qualitative research. The data collection instrument used was a semi-structured interview with the company's director and administrative manager. Data analysis with closed grid was used to treat the data. The result of study pointed out that the company uses Strategic Planning to better analyze and interpret information from the internal and external environment of the company and thus formulate the most appropriate strategies in order to seize opportunities, adapt to the threats present in the external environment and seek to maximize the strengths and minimize internal weaknesses.

Keywords: Strategic Planning. Positioning. Collective. Transport of Passengers.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, H.C.A.G.; SANTOS, M.P.S. Práticas de Gestão em Transportes Coletivos Urbanos por Ônibus: casos de empresas no Rio de Janeiro. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 1, n.1, p. 01-13, jan./abr., 2015.
- BORGES, Leandro. MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. O que é Gestão por Resultados? **Portal da Estratégia**: 2016. Disponível em: <<http://portaldaestrategia.transportes.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>>. Acesso em: 12 out. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Transporte Rodoviário de Passageiros em Regime de Fretamento**. Brasília: CNT, 2017.
- COSTELLA, M. F.; JACOSKI, C. A.; BIEGER, B. N.; NIENOW, S. Missão, Visão e Valores das 50 maiores construtoras e incorporadoras brasileiras. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 15, Maceió. *Anais...* Alagoas, Maceió, 2014. 1055-1064 p.
- DAFT, R. L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DRUCKER, P. **A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, D. M.; MUSSI, F. B.; DEL CORSO, J. M. **Cenário Prospectivo em uma Empresa de Transporte Rodoviário do Estado do Paraná**. *Espacios*. v. 37, n. 23, p. 2, 2016.
- HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: PEARSON, 2005.
- MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1 ed. São Paulo: Globo, 2008.

MENDONÇA, C. A. A. **A Importância do Planejamento Estratégico para a Administração Pública**. 56 f. Monografia (MBA em Auditoria Integral). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, R. C., DIAMANTINO, S. R., SOUZA, L. G. M. Análise dos Indicadores de Qualidade de duas empresas do Setor Automobilístico. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, Itajubá, v. 07, n. 01, p. 64-75, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e mais 500 questões**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, J. N.; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à Administração**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014. 112 p.

TADEU, H. P. B.; SALUM, F. **Estratégias, Operações e Inovação: paradoxo do crescimento**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VALENTE, A. M.; NOVAES, A. G.; PASSAGLIA, E.; VIEIRA, H. **Gerenciamento de Transporte e Frotas**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
ALUNO: MARCELO DE ARAÚJO TORREÃO
ORIENTADORA: CINTHIA MOURA FRADE**

**QUESTIONÁRIO PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

**TÍTULO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO DE CASO**

Nome do entrevistado(a): _____ Idade: _____

Roteiro de Entrevista

Perfil do Entrevistado:

- Cargo
- Atribuições na empresa
- Há quanto tempo ocupa o cargo atual
- Quanto tempo de empresa
- Há quanto tempo atua na empresa

DIMENSÃO 1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. Qual a visão e em quais valores se baseia a organização?
2. Quais as oportunidades e ameaças que você identifica fora da empresa?
3. Quais as forças e fraquezas da organização que você identifica dentro da empresa?

DIMENSÃO 2: MISSÃO DA EMPRESA

1. Como foi identificada a missão e os propósitos da empresa?

2. Quais as metas e as ações que são estabelecidas pela empresa para atingir seus objetivos?

DIMENSÃO 3: INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

1. A organização utiliza algum modelo de planejamento para desenvolver sua estratégia? Qual?
2. Como são mensurados os objetivos e as metas organizacionais?

DIMENSÃO 4: CONTROLE E AVALIAÇÃO

1. Como a empresa avalia o seu desempenho? Quais são os critérios de avaliação das atividades da empresa?
2. Como a organização gerencia o controle de suas estratégias?

Permito que esse questionário seja utilizado para a realização do Trabalho de Conclusão de curso do aluno Marcelo de Araújo Torreão, concluinte do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII.

Assinatura do entrevistado

São José do Egito-PE, _____ de Abril de 2018.